

**PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR LA NORMA INTEGRAL HSEQ EN LA
EMPRESA ZZETA S.A.S. Y EVIDENCIAR LOS BENEFICIOS ECONOMICOS Y
ORGANIZACIONALES QUE SE ALCANZARIAN**

OLGA PATRICIA RODRIGUEZ CORTÈS

FUNDACION UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

MODALIDAD A DISTANCIA

BOGOTA, D.C.

**PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR LA NORMA INTEGRAL HSEQ EN LA
EMPRESA ZZETA S.A.S. Y EVIDENCIAR LOS BENEFICIOS ECONOMICOS Y
ORGANIZACIONALES QUE SE ALCANZARIAN.**

Presentado por

OLGA PATRICIA RODRIGUEZ CORTÈS

Proyecto para optar al título de

Administrador de Empresas

DIRECTOR

EDGAR AGUDELO LOPEZ

FUNDACION UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

MODALIDAD A DISTANCIA

BOGOTA, D.C.

Nota de aceptación

Director

Jurado

Jurado

Bogotá, Junio, 2016

AGRADECIMIENTOS

La vida siempre nos da diferentes caminos que tomar. Y es el contacto con Dios el que nos permite elegir el mejor camino.

Por eso agradezco a mi Padre santísimo, al Señor Jesucristo y al Espíritu Santo por estar siempre conmigo y guiar mis pasos diariamente.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mi familia, esposo e hijos, porque con él, dejo un testimonio a ellos; que no hay edad para estudiar y lograr las metas y que la profesionalidad se consigue con dedicación y persistencia, enseñanzas que recibí de mis queridos padres.

RESUMEN

Esta propuesta nos permitió identificar las condiciones normales de trabajo de una Compañía que se desarrolla en el sector de metalmecánica y que se propuso, sobresalir quizás más que por su apariencia por la esencia del objeto social. Apoyándose en las norma integral HSEQ (ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OSHAS 18001:2007).

El esfuerzo no solo en definir los recursos que le permitieron implementar todas las modificaciones en infraestructura, tecnología, organización y así conseguir la norma integral, y el fortalecimiento como estructura empresarial.

Sin embargo, este trabajo quiere resaltar la importancia del cambio en el pensamiento de todos los integrantes de la organización. Es asumir los retos de trabajar cuidando su seguridad, cuidando el medio ambiente y disfrutando la labor que se realiza en pro de mejorar no solo los productos, sino la imagen y la recordación de marca.

ABSTRACT

His approach allowed us to identify the normal working conditions of a company that develops in the metalworking sector and proposed, excel perhaps more than its appearance for the essence of the social object. Building on the comprehensive standard HSEQ (ISO 9001: 2008, ISO 14001: 2004, OHSAS 18001: 2007).

The effort not only to define the resources that enabled it to implement all the changes in infrastructure, technology, organization and thus achieve the comprehensive standard, and strengthening as business structure.

However, this work would emphasize the importance of change in the thinking of all members of the organization. It is to assume the challenges of working taking care of their safety, protecting the environment and enjoying the work being done towards improving not only the products but the image and brand recall.

Tabla de contenido

1. Introducción	10
2. Antecedentes	11
3. Planteamiento – Delimitación del Problema	11
3.1 Descripción	11
3.2 Formulación de la Pregunta Problema.....	12
4. Objetivos	12
4.1 Objetivo General	12
4.2 Objetivos Específicos.....	12
5. Tipo de Investigación	13
5.1 Preguntas de Investigación.....	13
6. Metodología	13
7. Justificación	17
8. Hipótesis.....	19
9. Marco de Referencia	20
9.1 Marco General de Referencia.....	20
9.1.1 Estructura	20
9.1.2 Naturaleza jurídica	22
9.1.3 Cronología	22
9.1.4 Portafolio de productos o servicio	23
9.1.5 Información general.....	42
9.1.6 Aspectos positivos y negativos de la organización	42
9.1.7 Razones financieras (interpretadas) corte 2014	43
9.2 Diagnóstico de Responsabilidad Social.....	45
9.2.1 Direccionamiento	45
10. Marco Teórico	48
11. Diagnóstico	53
11.1 Análisis Interno	60
11.2 Análisis Externo	60
11.3 D O F A Compañía ZZETA S.A.S.	60

11.3.1	Análisis externo.....	62
11.3.2	Análisis interno.	63
11.4	Matriz de Priorización.....	64
11.5	Procedimiento	64
12.	Cronograma de ejecución.....	66
13.	Inversión.....	66
13.1	Origen del Costo del Proyecto	66
14.	Conclusiones.....	75
15.	Recomendaciones	76
16.	Bibliografía.....	77

Índice de Tablas

Tabla 1. Comparación del Sector.....	18
Tabla 2. Organigrama.....	21
Tabla 3 Diagnóstico.....	51
Tabla 4 Cronograma de Actividades Preliminar.....	65
Tabla 5 Inversión de la Propuesta	66
Tabla 6 Proyección comercial y financiera.....	67

1. Introducción

Cuando se decide crear una Empresa, sus fundadores afrontan no solo problemas de índole financiero, de competencia y posicionamiento en un sector. El solo hecho de ser una Empresa familiar, conlleva problemas internos de personalidades, mando y se puede decir poder. Con el paso de los años, se van evidenciando cambios en el país de tipo político, social y económico que la afectan directamente, pero que a la vez propician iniciativas de mejora en las organizaciones. Sin embargo, el deseo que el esfuerzo inicial no se pierda o simplemente desaparezca, es el que genera en los directivos encontrar estrategias de cambio, sin dejar los valores que la han fortalecido a través de los años, apoyados en herramientas tan importantes como la certificación HSEQ que van a generar en este caso, un salto de pequeña a mediana empresa trayendo como consecuencia la captura de un mercado potencial, el desarrollo de nuevos productos afines a nuestro objeto social con altos estándares de calidad, la estructuración organizativa de la Compañía, el incremento en las ventas y satisfacción de los clientes, el aumento en utilidades para los socios, el desarrollo del trabajo con las normas de seguridad hacia el personal y ante todo cuidando del medio ambiente; generando un retorno hacia la sociedad para acercarnos más al logro de los objetivos, la misión y visión de la Compañía.

Esta propuesta, tiene como finalidad, encontrar y aplicar los recursos disponibles de manera lógica y prudente para que la Compañía Zzeta S.A.S. que se encuentra dentro del sector de las Pequeñas Empresas llegue al sector de las Medianas Empresas implementando las Norma integral HSEQ y evidenciando así beneficios económicos y organizacionales que la fortalecerán para nuevos retos.

2. Antecedentes

La compañía Zzeta S.A.S actualmente cuenta con 21 años de experiencia en la fabricación y comercialización de archivos rodantes y oficina abierta. Durante estos años la compañía ha afrontado cambios significativos que la han llevado a ser una de las empresas reconocidas en el sector. Sin embargo, durante los últimos 5 años el crecimiento ha mantenido una constante, por lo que es necesario generar proyectos que incentiven y optimicen a la compañía en los nuevos retos que enfrenta el país y en su globalización.

Por lo anterior la opción de iniciar un proceso de implementación de normas de gestión se hace factible y surge como estrategia de mejora continua.

3. Planteamiento – Delimitación del Problema

3.1 Descripción

Si bien es cierto existe gran número de Compañías que desarrollan la fabricación y comercialización de productos similares a los desarrollados en Zzeta, también se ha presentado en los últimos 5 años un congelamiento en los precios debido a la modalidad de subasta inversa; adoptada por la mayoría de entidades públicas. Esto produce mayor participación en los procesos y en determinados casos una disminución de las utilidades. Por otra parte el cumplimiento de las metas propuesto año tras año en Zzeta, ha llevado a crear nuevas estrategias comerciales para capturar los clientes en el sector privado; así no se depende de los procesos licitatorios, y se crea más participación y recordación de marca a nivel

nacional.

Pero al tener un valor agregado como lo es la estructuración para una futura Certificación ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OSHAS 18001:2007. , puede no solo mejorar la parte comercial, una estabilidad mayor, y una diferenciación ante la Competencia.

3.2 Formulación de la Pregunta Problema

¿Por qué es importante conocer los beneficios económicos y organizacionales que se alcanzaran al implementar en la Empresa Zzeta SAS la norma integral HSEQ (ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OSHAS 18001:2007)?

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Realizar una propuesta para identificar los beneficios económicos y organizacionales que se alcanzaran al implementar la norma HSEQ en la Compañía Zzeta SAS.

4.2 Objetivos Específicos

4.2.1 Diagnóstico de la Empresa Zzeta S.A.S. frente a la norma integral HSEQ (ISO: 9001:2008, ISO 14001:2004, OSHAS 18001: 2007).

4.2.2 Identificar y realizar el plan de trabajo en los procesos a intervenir en la Empresa Zzeta

SAS.

4.2.3 Efectuar la proyección comercial y financiera al implementar la norma integral HSEQ

5. Tipo de Investigación

Esta investigación es descriptiva, ya que con base en la observación directa, narra la situación de esta Compañía, refiriendo el antes y después de la implementación de la norma integral HSEQ.

5.1 Preguntas de Investigación

Se formulan algunas preguntas como base para la ejecución del proyecto, las cuales se esperan responder durante el desarrollo del mismo.

- ¿Qué beneficios tendrá la realización del proyecto para la compañía Zzeta S.A.S, a nivel interno y en el sector en el que se ubica?
- ¿Cómo la implementación de las estrategias influirá en la toma de decisiones de los directivos de la Empresa con la certificación?

6. Metodología

El Espacio físico tomado es la Empresa Zzeta S.A.S. El diseño metodológico empleado en esta propuesta, es de tipo descriptivo, llamada también investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va más allá de este nivel y se caracteriza en un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores. Es

basado en la observación y en la narración de los hechos tal y como suceden.

Con el fin de estructurar el proyecto se establece la necesidad de adoptar un modelo metodológico sencillo, que permita inspeccionar las acciones programadas de forma eficiente y bajo metas sencillas pero relevantes.

Por lo anterior se toma como referencia el modelo del diagrama de Gantt el cual se podría ahondar bajo el siguiente concepto:

El Diagrama de Gantt lleva utilizándose durante cerca de siete décadas y es una de las más famosas metodologías para la gestión de proyectos. La simplicidad de su estructura y lo manejable de su planteamiento lo configuran como la herramienta ideal tanto para quienes están iniciándose en la Dirección de Proyectos como para quienes ya cuentan con una nutrida experiencia en el Project Management.

El Diagrama de Gantt como metodología para la gestión de proyectos, podría resumirse así:

- Se compone de dos ejes donde se recogen las tareas y actividades que componen un proyecto y se asocian a un cronograma, quedando reflejada su duración, momento de inicio y plazo de entrega previsto.
- En este eje de coordenadas también hay espacio para marcar las distintas fases que forman el proyecto y para resaltar los eventos o acontecimientos que suponen un hito reseñable para los participantes en el mismo.
- Las principales dificultades del Diagrama de Gantt se derivan del establecimiento de prioridades y la detección de dependencias entre actividades.
- Aporta una visión clara y realista de la situación pero requiere de actualización continua

para garantizar su validez.

- Su aplicación no es recomendable para proyectos sujetos a muchos cambios, porque no les resultaría de utilidad; ni para los que se basan en un planteamiento demasiado sencillo, ya que incorporar esta metodología complicaría innecesariamente la gestión.

Estas características de este modelo se acogen perfectamente a la estructura de la Propuesta y se refleja de forma directa en el cronograma de actividades que se diseña durante el montaje de la misma. Nos permite ver las metas a largo y mediano plazo dando coherencia a las actividades planteadas, volviéndolas secuenciales y trazables durante el tiempo de la duración del proyecto.

Para la realización de la propuesta, se utilizaron mecanismos directos como las entrevistas; las que se aplicaron tanto a la parte administrativa para la toma de decisiones como a la parte operativa y así fortalecer la toma de decisiones. Las podemos clasificar así:

1: Entrevistas con los directos involucrados: Durante el proceso de recolección de información se identificaron personas claves y relevantes en cada proceso, dentro de ellos estaban las cabezas de proceso y algunos colaboradores de apoyo que por su permanencia en la Compañía cuentan con amplia experiencia y educación, permitiendo llevar un control de resultados no solo bajo mi perspectiva sino desde el punto de vista de los directamente involucrados.

Las entrevistas ejecutadas se realizaron de forma secuencial y consistían en evaluar verbalmente la adopción de los cambios que la implementación generó, buscando una retroalimentación directa que estructurara la siguiente fase en cada área afectada.

Los resultado más relevantes durante esta inspección, aportaron conocer los grados de

complejidad en cada área, en especial el área de producción, la cual fue la más afectada por su importancia dentro de la organización. Otra área de gran importancia fue el área de Diseño, ya que los lineamientos de la norma la enfocaron como proceso vital, por lo que la compañía y sus colaboradores encargados de dicha área tomaron la decisión de fortalecerla y presentarla, ya no como un proceso de apoyo, sino un proceso de control y mejoramiento continuo.

Las entrevistas con la gerencia arrojaron un resultado bastante acogedor frente a la implementación, y a los cambios necesarios para ella.

2: Inspección Directa:

Visualmente la compañía sufrió algunos cambios relevantes, se pudo ver como resultado el interés por parte de algunos colaboradores tanto administrativos como de planta la recepción en la información publicada en carteleras.

El uso de formatos fue un esfuerzo continuo ya que desde el momento de su implementación se observó la resistencia al cambio dentro de la organización, demostrando que los controles eran necesarios.

En áreas como el almacén, surge un avance significativo, ya que los materiales y materias primas reflejan más orden e inspección.

3: Revisión de la documentación implementada

Los formatos se inspeccionaban continuamente para verificar su efectividad y uso de campos esto permitió abordar resultados tales como insuficiencia en la solicitud de información en los formatos actuales de la compañía, duplicidad de información en varios de los formatos y largos tiempos de diligenciamiento, lo que llevo a transformar la documentación en un sistema de formatos que se complementaban unos a otros y que permitían una trazabilidad más corta y

eficiente.

7. Justificación

Si realizamos un breve análisis económico de los últimos 100 años, podemos afirmar que en general el mercado Colombiano se ha dedicado a producir materia prima para la generación de productos que normalmente se fabrican en otros países más desarrollados, es decir, Colombia se dedicó a la producción de commodities; lo anterior ha influido en el valor agregado que las compañías le dan a sus productos; el cual es nulo o no es muy representativo.

Es importante anotar que aunque se cuenta con un país que proporciona muchas oportunidades de negocio, nuestra ventaja comparativa está en el agro.

Hace aproximadamente 20 años el gobierno ha venido incentivado la preparación educativa tanto en las microempresas, como en los empleados. Esto ha creado una conciencia que fortalece el desempeño empresarial, y genera ventajas competitivas; sin embargo esta situación ha estancado a la economía nacional afectada también por eventos tales como: situación de orden público por grupos alzados en armas, situaciones económicas, políticas y sociales que inciden en un crecimiento y desarrollo sostenido.

Adicional a lo anterior e inspeccionando el número de empresas que hacen parte de grupo económico, motivo del presente documento, se evidencia que desde hace algunos años

en adelante, el sector ha ampliado significativamente el número de compañías existentes, lo que implicaría parámetros de competencia más fuerte. Pero aterrizando a la realidad encontramos que la mayoría de las empresas que se han creado en la última década, realmente no fabrican y solo existen como figura documental. Esta situación ha afectado el volumen de adjudicación en el sector público, lo que lleva a una competencia mayor apoyada en la baja de precios, desestabilizando el sector real; por ellos es que se observa la desaparición de empresas con más de 30 años de permanencia.

Finalmente si observamos el crecimiento de varias empresas del sector, incluyendo a la compañía objeto del presente proyecto, encontramos que varias de ellas enfocaron su crecimiento en estrategias no solo de capital, sino bajo visiones competitivas; lo que ha generado posicionamiento en el mercado y reconocimiento como marcas, lo que aporta un valor agregado dentro del mercado generando confianza no solo en el sector público sino abriendo las puertas para el sector privado.

A continuación se presenta un cuadro comparativo del crecimiento económico de empresas similares a Zzeta S.A.S de los últimos cinco años, el cual refleja las ventas anuales de cada Compañía.

Tabla 1
Comparación del Sector - Datos Anuales

ITEM	EMPRESA	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	HIMHER	\$ 3.997.500.000,00	\$ 3.909.600.000,00	\$ 7.107.400.000,00	\$ 5.501.200.000,00	\$ 6.049.000.000,00	\$ 6.597.067.000,00
2	AVS	\$ 6.717.400.000,00	\$ 5.599.000.000,00	\$ 7.546.000.000,00	\$ 8.119.500.000,00	\$ 6.408.000.000,00	\$ 6.875.919.000,00
3	AMPLEX	\$ 3.651.000.000,00	\$ 2.860.200.000,00	\$ 5.388.500.000,00	\$ 5.717.900.000,00	\$ 4.858.400.000,00	\$ 5.862.332.000,00
4	INDUMUEBLES HERNANDEZ	\$ 5.492.400.000,00	\$ 7.008.000.000,00	\$ 7.910.600.000,00	\$ 7.661.200.000,00	\$ 7.551.200.000,00	\$ 7.250.130.000,00
5	ADC DECORACIONES	\$ 2.468.500.000,00	\$ 2.426.600.000,00	\$ 4.260.600.000,00	\$ 3.742.800.000,00	\$ 4.165.900.000,00	\$ 2.918.727.000,00
6	LINEAS Y DISEÑOS	\$ 7.847.500.000,00	\$ 9.076.600.000,00	\$ 8.141.900.000,00	\$ 6.437.600.000,00	\$ 6.283.500.000,00	\$ 5.853.862.000,00

7	FERNANDO BOHORQUEZ	\$ 2.329.100.000,00	\$ 2.077.200.000,00	\$ 3.204.000.000,00	\$ 3.716.700.000,00	\$ 5.098.600.000,00	\$ 4.148.861.000,00
8	JOTAVEL	\$ 6.242.400.000,00	\$ 6.560.600.000,00	\$ 6.127.300.000,00	\$ 5.785.700.000,00	\$ 6.434.500.000,00	\$ 6.581.924.000,00
9	DISARCHIVO	\$ 4.219.400.000,00	\$ 4.448.900.000,00	\$ 4.121.300.000,00	\$ 3.891.300.000,00	\$ 4.435.900.000,00	\$ 2.541.158.000,00
10	METALICAS AYA	\$ 4.356.800.000,00	\$ 4.329.700.000,00	\$ 5.121.600.000,00	\$ 5.383.900.000,00	\$ 5.964.100.000,00	\$ 5.590.734.000,00
11	ZZETA	\$ 2.201.500.000,00	\$ 1.875.500.000,00	\$ 2.401.400.000,00	\$ 3.595.200.000,00	\$ 3.656.300.000,00	\$ 4.506.848.000,00

Fuente: Superintendencia de Sociedades.

Bajo este esquema se puede asumir que, existen muchas posibilidades para incrementar las ventas y posicionar la compañía Zzeta SAS en un sector más representativo como productor nacional.

Estos factores expuestos han sido determinantes para iniciar esta propuesta, con el fin de demostrar y comprobar la importancia en adoptar cambios que brinden crecimiento a la Compañía, además se fortalecerá estructuralmente, permitiendo un grado mayor de sostenibilidad a largo plazo generando innovación en el portafolio de productos que comercializa en el sector y su participación en la economía nacional.

8. Hipótesis

Mejorar el ciclo productivo transformará la distribución en planta, como la implementación de normas para garantizar la seguridad de los trabajadores, que se verá reflejado en la prevención de enfermedades profesionales y la disminución de accidentes laborales; así mismo los controles en el manejo de residuos sólidos disminuirán el grado la contaminación ambiental; generada por el proceso productivo de la Compañía.

La Empresa Zzeta SAS deberá crecer no solo en ventas, sino en pensamiento y comportamiento; sus productos y servicios serán reconocidos no solo por la satisfacción de los

clientes, sino por la misma competencia, cada empleado que pertenezca a la organización sabrá que cuenta con todas las herramientas para desempeñar su función y cuidar su integridad. El medio ambiente será cuidado con responsabilidad por parte de todos los integrantes de la compañía aportando al manejo de todos sus residuos, hasta llegar a por lo menos un 80%.

Además de todo lo contemplado, la concientización del proyecto fortalecerá a todo el recurso humano integrante de la compañía, no solo en lo que representa la implementación de proyectos de inversión y la aplicación de normas de gestión, sino en su comportamiento como integrantes de una sociedad.

9. Marco de Referencia

9.1 Marco General de Referencia

9.1.1 Estructura. La estructura de la Empresa ZZETA SAS tiene una estructura jerárquica de organización vertical cuya cabeza principal es la Junta directiva en el primer renglón. El Gerente General y el Subgerente tienen la misma responsabilidad por lo que se encuentran en el segundo renglón. Entre la Junta Directiva y el Gerente General se encuentra el Revisor Fiscal. En el tercer renglón se encuentran las gerencias de los diferentes procesos, en cuarto renglón los jefes por departamentos y en el último renglón los operarios.

Con la implementación de la norma integral HSEQ, la estructura organizativa de la Compañía mejorará de tal manera que cada proceso tenga su representante y su labor intervenga de manera positiva, para desarrollar el objetivo final que es, la satisfacción del cliente.

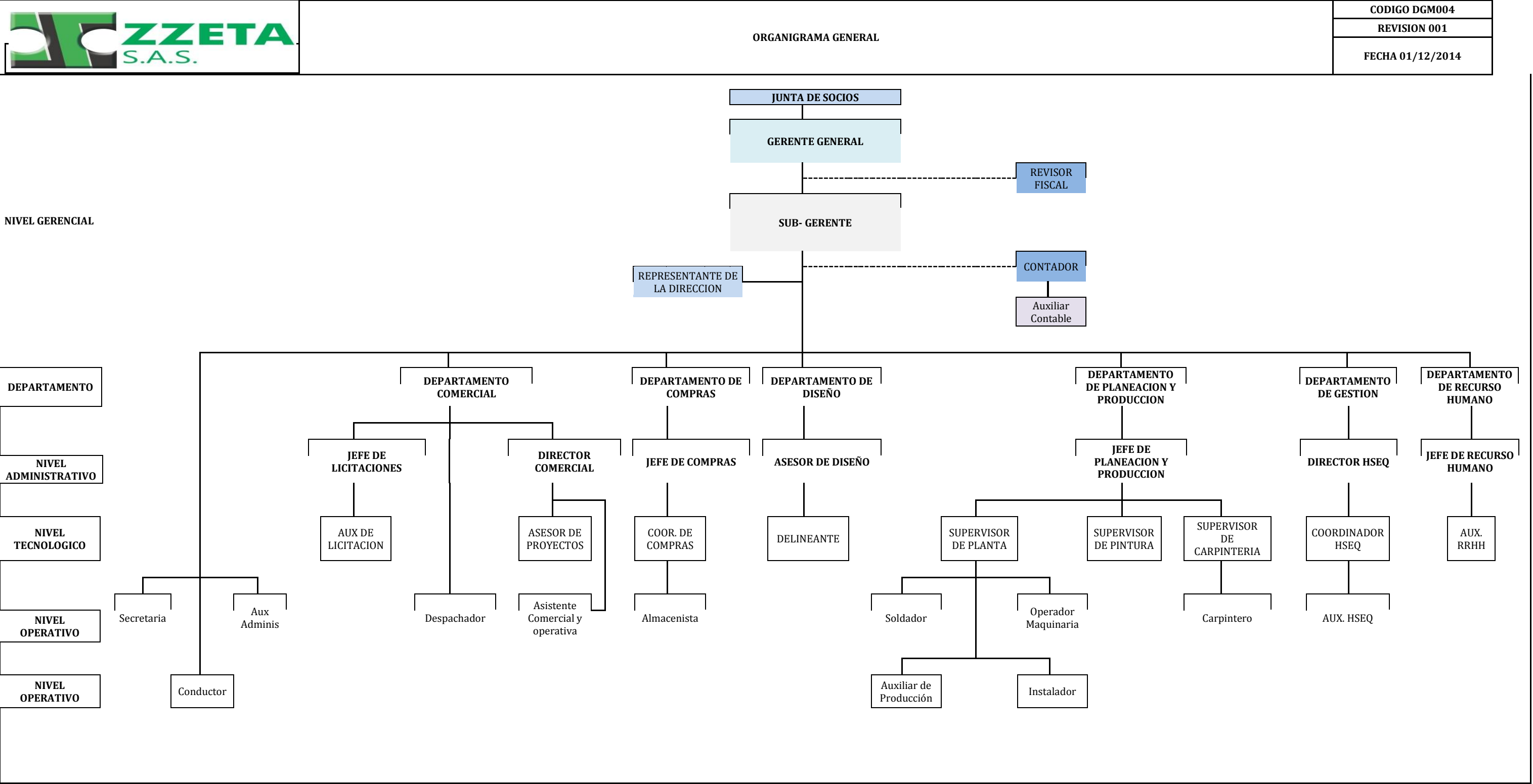


Tabla 2

9.1.2 Naturaleza jurídica

La naturaleza Jurídica de la Compañía ZETA SAS en una sociedad por acciones simplificada.

9.1.3 Cronología

La compañía se fundó el 13 de enero de 1.995.

El 18 de Junio de 2002 tuvo la primera reforma.

El 13 de Febrero de 2008 tuvo la segunda reforma.

El 6 de Diciembre de 2011 la tercera reforma

9.1.4 Portafolio de productos o servicio

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS ZZETA SAS



Tu lo imaginas... nosotros lo creamos

SISTEMAS DE PANELERIA



•ZZETA S.A.S



•PANEL PISO TECHO EN VIDRIO



•PANEL MEDIA ALTURA MIXTO



•PANEL PISO TECHO MIXTO



•PANELERIA VIDRIERA

LOS DISEÑOS DE OFICINA ABIERTA NOS PERMITEN OPTIMIZAR LAS ÁREAS DE TRABAJO DANDO PRIVACIDAD Y AMBIENTES ARMÓNICOS.

PUESTOS DE TRABAJO



•ZZETA S.A.S



•OPERATIVO



•GERENTE



•JEFE



•SECRETARIAL

CON DISEÑOS ERGONÓMICOS QUE SE ADAPTAN A
TODO TIPO DE FUNCIONARIO.

ESTACIONES DE TRABAJO EN ISLA



•ZZETA S.A.S



•CON MESA IMPRESORA AUXILIAR



•CON PANEL MEDIA ALTURA



•CON DISEÑO ESPECIAL



•ISLA EN CRUZ

ERGONÓMICAS, MULTIFUNCIONALES Y
ARMÓNICAS CON CADA ESPACIO.

MESAS



•ZZETA S.A.S



•MESA DE JUNTAS EN U



•MESA DE JUNTAS CUADRADA



•MESA DE JUNTAS REDONDA



•MESA PARA CAFETERIA

FUNCIONALES PARA CADA GRUPO DE TRABAJO Y ESPACIO.

ARCHIVO RODANTE



•ZZETA S.A.S

FUNCIONALES, ADAPTADOS A CADA
NECESIDAD Y ESPACIO.

ESTANTERIA



•ZZETA S.A.S



•ESTANTERIA SEMI INDUSTRIAL



•ESTANTERIA PESADA



•ESTANTERIA PESADA



•ESTANTERIA PESADA CON ENTREPISO

PARA CADA USO, EN CALIBRES
REGLAMENTADOS POR LAS NORMAS
ESTÁNDARES.

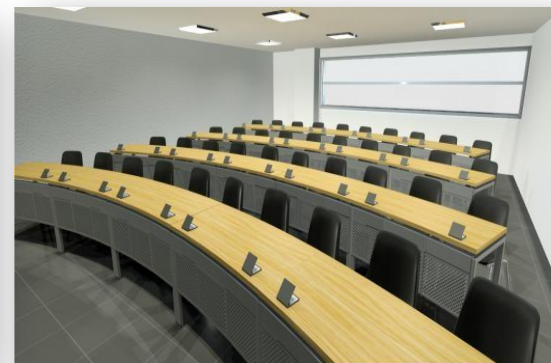
LINEA ACADEMICA



•PIESTOS PARA SISTEMAS



•MESAS DE TRABAJO



•AULAS VIRTUALES



•BIBLIOTECAS

NUEVOS CONCEPTOS
CON ARMONÍA Y
FUNCIONALIDAD.



•MESAS DE TRABAJO

CENTROS DE ATENCION



ESPACIOS CON CALOR HUMANO Y
ERGONOMÍA FUNCIONAL.

RECEPCIONES



•ZZETA S.A.S



DISEÑOS QUE JUEGAN CON CADA IMAGEN INSTITUCIONAL.

MUEBLES METALICOS



•ZZETA S.A.S



•GABINETE



•ARCHIVADORES



•LOCKER



•PLANOTECAS

•FOLDERAMA

•MONOBLOCK

DIFERENTES POSIBILIDADES DE
ACUERDO A SUS NECESIDADES.



•ZZETA S.A.S

MUEBLES METALICOS ESPECIALES



•MULTIMUEBLE



•MUEBLE DE ALMACENAMIENTO



• MUEBLE TIPO VITRINA



•MUEBLE PARA CD'S



•MUEBLE ELECTRICO

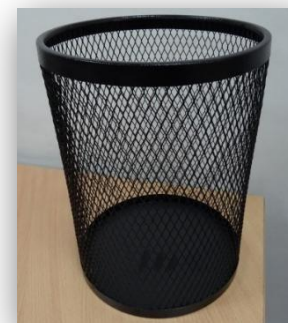


• MUEBLE DE DIBUJO

ACCESORIOS



•PAPELERAS



•BASURERAS



•PERCHERO



•PANTALLAS



•GROMMET



•DESCANSAPIES



•ZZETA S.A.S

SILLAS



•SILLAS GERENCIALES



•SILLAS INTERLOCUTORAS



•TANDEM



•SILLAS OPERATIVAS



•SILLAS EJECUTIVAS



•SILLAS ACADEMICAS



•ZZETA S.A.S



•POLTRONAS



•SILLAS CAFETERIA

ERGONÓMICAS TAPIZABLES,
EN MALLA O EN POLICOM.

COCINAS



•COCINA LATERAL



•COCINA EN U.

•COCINA CON ISLA.

PUERTAS

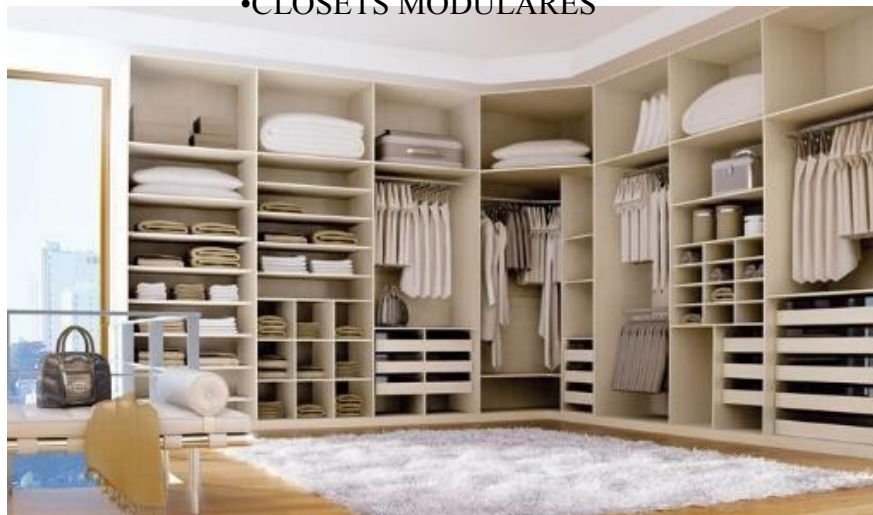


•PUERTAS ENTAMBORADAS.

CLOSETS



•CLOSETS MODULARES



MUEBLES RTA



*CENTROS DE CÓMPUTO



*ARMARIOS



MUEBLES DE BAÑO



CENTROS DE ENTRETENIMIENTO

9.1.5 Información general

- Nombre de Empresa: Archivos Funcionales & Oficinas Eficientes ZZETA S.A.S.
- Representante legal : El señor Carlos Willan Rodríguez Barahona
- Dirección ciudad : La Compañía está ubicada su planta de producción y parte administrativa en la Ciudad de Bogotá, Carrera 31 No. 39-41 Sur Barrio Inglés, sector Industrial de Centro Mayor
- Teléfonos: Un PBX 7273588 y otros 7273595, 7282177
- Dirección electrónica: www.zzeta.info
- Año de fundación: 1.995
- Número de empleados permanentes: 68 (sesenta y ocho)
- Número de empleados temporales: Tres (3) aprendices del Sena.
- Total activos en miles de pesos: \$3.933.654.00
- Utilidad o superávit operacionales: \$727.588.00
- Código CIIU (clasificación internacional uniforme): 2511
- Ventas promedio mes: \$304.695.000.00
- Cobertura del mercado: 0.5%

9.1.6 Aspectos positivos y negativos de la organización

Siete aspectos positivos de la organización

a. Recurso Humano

- b. Diversidad de Productos
- c. Bajos costos en producción
- d. Servicio al cliente personalizado
- e. Tecnología de punta para el desarrollo de los procesos productivos
- f. Transparencia, equidad, cumplimiento de Normas.
- g. Mejora continua.

Siete aspectos negativos de la organización

- a. El espacio físico es reducido para su actual crecimiento.
- b. Necesita más participación en otras ciudades del país.
- c. El nivel de endeudamiento está alto por las inversiones realizadas.
- d. No cuenta con certificaciones ISO
- e. No cuenta con un alto grado de cobertura de clientes
- f. Falta iniciar su proceso de exportación permanente.
- g. Se debe fortalecer la conciencia de cambio en sus empleados.

9.1.7 Razones financieras (interpretadas) corte 2014

$$\text{Razón Corriente} = \text{Activo CTE/pasivo CTE} = 2.769.094 / 1.189.263 = 2,33$$

Esta razón es de Liquidez y nos representa que por cada peso que la Compañía adeuda, tiene

2,33 pesos de respaldo para pagar en corto plazo.

$$\text{Apalancamiento} = \text{Pasivo total/patrimonio} = 1.412.602 / 2.521.051 = 0.56 = 56\%$$

Esta razón es de solvencia y nos indica que el 56% de nuestras obligaciones corresponden al patrimonio que la Compañía posee.

$$\text{Solvencia} = \text{Activo total/pasivo total} = 3.933.654 / 1.412.602 = 2.78$$

Esta razón nos dice que la Compañía tiene 2,78 veces para responder por las deudas que posee.

$$\text{Prueba acida} = \text{Activo CTE- inventarios/pasivo CTE} = 2.769.094 - 415.333 / 1.189.263 = 1.98$$

Este indicador es de liquidez y nos dice que de forma inmediata la Empresa tiene 1,98 pesos por cada peso que adeuda y debe pagar prontamente,

$$\text{Endeudamiento} = \text{Pasivo total/activo total} = 1.412.602 / 3.933.654 = 0.3591 = 35,91$$

Indicador de solvencia, el 35,91% de nuestro activo total, se adeuda a terceros.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo CTE -pasivo CTE} = 2.769.094 - 1.189.263 = 1.579.830$$

Indicador de liquidez, nos indica que tenemos \$1.579.830 (miles de pesos) de capital permanente para el desarrollo de proyectos y/o para el desarrollo del objeto social de la Compañía.

9.2 Diagnóstico de Responsabilidad Social

9.2.1 Direccionamiento

Las directivas han trabajado no solo para lograr la misión de la Compañía, sino para hacer realidad la visión. Para esto han colocado todo su empeño intelectual, apoyados en la parte financiera por los Bancos Aliados y desarrollando estrategias de mejora a nivel comercial fidelizando los clientes, productivo con nuevas tecnologías en maquinaria y administrativo con la implementación de los cambios en su objetivo de certificación en la norma HSEQ. Todo este esfuerzo, encaminado a sostener la Empresa y a fortalecer la recordación de su marca a nivel nacional.

Visión

Para el año 2019 Zzeta S.A.S. será una compañía reconocida en el mercado nacional como una empresa estructurada y sólida, especializada en el diseño, fabricación y comercialización de sistemas de oficina abierta y sistemas de almacenamiento, la organización contara con un eficiente sistema de gestión integrado, el cual apoyara a incrementar una óptima capacidad productiva de la mano de sus aliados estratégicos. Con lo anterior se logrará suplir las necesidades del mercado nacional proyectando sus esfuerzos al ámbito internacional.

Misión

En Zzeta S.A.S tenemos como misión satisfacer las necesidades de nuestros clientes en las áreas de diseño, fabricación, comercialización y distribución de mobiliario para oficina abierta y sistemas de almacenamiento; basándonos bajo un eficiente control de calidad en nuestros procesos, programas medioambientales y de seguridad laboral, los cuales garantizan la eficiencia de nuestros productos.

Objetivos organizacionales

Dentro de los Objetivos Organizacionales, se encuentran los principios éticos y morales. Si bien es cierto hoy en día hay muchos factores que afectan el desarrollo del ser humano y pueden provocar cometer errores, lo importante es saber dónde está el norte.

Por otra parte el trabajo en equipo, la responsabilidad, la productividad y disciplina para no solo cumplir con los compromisos, sino forjarse unas metas que nos lleven a un progreso y una mejora continua.

9.2.2 Líneas de actuación de la responsabilidad social

- **Clientes.** La Compañía Zzeta SAS busca satisfacer las necesidades de sus clientes; sin embargo como se atienden dos sectores: El Público y el Privado, la organización ha decidido fortalecer su responsabilidad social adoptando las políticas y normas de la ISO 9001 que garantizaran productos de alta calidad, apoyados en un eficiente control de procesos, con la implementación de nueva tecnología, desarrollando nuevas soluciones bajo crecimiento

sostenido, cumpliendo con los requisitos legales vigentes y siguiendo con las pautas establecidas como mejora

- **Competidores.** Al encontrarnos en una economía globalizada, la competencia influye dentro de la organización, para incentivar el desarrollo competitivo; es por eso que el departamento de Diseño e investigación, trabajan arduamente para no solo crear productos más novedosos, sino con un grado mayor de diferenciación.
- **Proveedores.** Los proveedores han sido seleccionados cuidadosamente y se evalúan semestralmente, para encontrar en ellos no solo materias primas de alta calidad y al mejor precio, sino con el respaldo de marca y servicio post venta. Se desea que los proveedores sean aliados, cumplidores de la ley y que en todo momento puedan aportar soluciones y alternativas a la Compañía.
- **Medio ambiente.** La organización Zzeta SAS quiere tener un desarrollo sostenible y una permanencia larga en la economía colombiana; por tal razón simultáneamente con la certificación ISO9001, ha decidido complementar esta certificación con la norma 14001. Siendo una Empresa manufacturera, debe cuidar que todos sus procesos se desarrollen limpiamente. Es por eso que los residuos de madera y de metal son administrados por entes competentes en el manejo. En la parte interna, también se controlan los productos plásticos, el papel y cartón. Últimamente se implementaron reglas como el manejo eficiente de la luz artificial y el consumo de energía de los computadores.
- **Otros.** Para incrementar el nivel de competitividad en el sector nacional e internacional, La Compañía Zzeta SAS, también se certificará en la Norma 18001, seguridad y salud en el trabajo (Como uno de los valores de la Compañía es el Talento Humano, se debe tomar

conciencia de la importancia del cuidado en el desarrollo de las labores dentro de las instalaciones y fuera de ellas, para ello es vital el manejo de los elementos de protección personal) Esto no solo reduce el grado de accidentalidad, sino garantiza una vejez sana. En resumen ZZETA SAS se certificará en la norma HSEQ.

Se contemplan también otras políticas como son:

- Política de Alcohol y Drogas
- Política del Departamento Comercial.
- Política Interna, Operativos y Administrativos.

10. Marco Teórico

A continuación se remite un texto referente al inicio de las normas, base de la propuesta:

“Aunque recientemente se ha celebrado su 25 aniversario, su origen se encuentra años antes.

Podría decirse que todo comienza cuando en 1979 British Standards (BSI) publica el estándar BS

5750 – Quality Systems, un modelo de sistema de calidad para suministradores de la industria, que BSI venía ya trabajando desde comienzos de los años 70 (BS 5179 de 1974, —Guide to the operation and evaluation of quality assurance systems||).

Aunque este parece ser el origen más oficial, lo cierto es que este primer estándar de sistemas de calidad recoge toda una evolución en materia de programas, aseguramiento y control de la calidad, que se había iniciado en 1959 por el Departamento de Defensa de los Estados Unidos,

con el estándar Mil Q 9858, —Quality Program Requirements|| , y se había desarrollado por la OTAN en el documento AQAP 1, —NATO Quality Control Requirement for Industry|| (1968). Estos estándares perseguían el objetivo de asegurar el control del cumplimiento de requisitos por parte de los suministradores del ejército.

Hasta aquí el repaso de los orígenes menos recordados de la norma ISO 9001. Con el nacimiento oficial tiene lugar en 1987, cuando ISO, federación de organismos internacionales de normalización surgida en 1946, eleva el estándar BS 5750 a la categoría de norma internacional, y es publicada como serie ISO 9000.

Esta serie la conformaban tres normas principales, que proponían modelos de sistemas de aseguramiento de la calidad:

- ISO 9001, —Quality systems – Model for quality assurance in design/development, production, installation and servicing|| .
- ISO 9002, —Quality systems – Model for quality assurance in production and installation|| .
- ISO 9003, —Quality systems — Model for quality assurance in final inspection and test|| .

Y dos normas complementarias, a modo de guías:

- ISO 9000:1987, —Quality management and quality assurance standards — Guidelines for selection and use|| .
- ISO 9004:1987, —Quality management and quality system elements — Guidelines|| .

La principal novedad de estos modelos era la posibilidad de ser auditado el sistema de Calidad implementado; por una tercera parte de forma independiente, el cual trae consigo el

concepto de certificación.

El máximo exponente de la serie era la norma ISO 9001. Esta primera edición de la norma ISO 9001 se estructura en 4 capítulos principales, de entre los cuales, el cuarto capítulo recogía los requisitos del sistema de aseguramiento de la calidad agrupados en 20 apartados.

ISO no publica actualmente datos del volumen de empresas certificadas en los primeros años de vida de la norma, pero es evidente que su mayor aceptación se produjo en Europa, donde en 1993, hubo 37.779 organizaciones certificadas, de un total de 46.571.

En el año 1994, el ISO/TC 176, comité técnico de ISO responsable de las revisiones de la norma ISO 9001, lanza la segunda edición de la serie ISO 9000, con los mismos tres posibles esquemas certificables, ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003.

(Fuente: <http://queaprendemoshoy.com/iso90011987-origendelos sistemas de gestión de calidad>)

De igual manera, para el desarrollo de la presente propuesta, debemos tener claro el papel de la teoría de la inversión, por lo que se relaciona una breve introducción a este tema.

La inversión constituye un tema fundamental en macroeconomía por las siguientes razones: en primer lugar las fluctuaciones de la inversión explican una gran parte de las oscilaciones del PIB en el ciclo económico y en segundo lugar, la inversión determina el ritmo al que la economía aumenta su stock de capital físico y, por lo tanto, contribuye a determinar la evolución a largo plazo del crecimiento y de la productividad de la economía.

La inversión es una variable de flujo; que representa adiciones al capital en un período específico, por lo tanto, la decisión de una empresa acerca de cuánto invertir en cada período está determinada por muchos factores. Una empresa puede no invertir siempre el monto exacto que planeaba, la razón de ello es que una empresa no ejerce pleno control sobre su decisión de

inversión; algunas partes de esta decisión son tomadas por otros actores de la economía.

Las empresas tienen como opción invertir tanto en plantas y equipos como en inventarios, el aspecto básico en esta determinación está basado en dos grandes distinciones: la inversión deseada o planeada, que son todas aquellas adiciones a los bienes de capital e inventario proyectados por las empresas, y la inversión realizada que es el monto real de la inversión; que da lugar entre otros a cambios en inventarios no planeados. 1

La acción en invertir en planta y equipo por una empresa en un período determinado, usualmente se puede hacer sin ninguna dificultad, en donde se asume el control en esta decisión, sin embargo, en la inversión del inventario las empresas ejercen un escaso control, ya que es determinado parcialmente por cuánto deciden comprar las familias, lo cual no está bajo el pleno control de las empresas. Si los hogares no compran tanto como las compañías lo esperan, los inventarios serán mayores a lo esperado, y las empresas habrán realizado una inversión en inventarios que no planeaban hacer.

Un factor importante que incurre en la decisión de invertir está ligado a la tasa de interés, que es determinada en el mercado de dinero, lo cual indica teóricamente que: cuando la tasa de interés baja, la inversión planeada sube; y cuando la tasa de interés sube, la inversión planeada baja. El motivo de que esto sea así, es que las empresas emprenden proyectos de inversión esperando obtener de ellos utilidades en el futuro, y muchas veces estos rendimientos se ven reducidos por los costos involucrados en el proyecto; sobre todo en el costo de los intereses por el uso del capital, que viene a ser uno de los costos importantes en la disposición de invertir.

El comportamiento de la inversión en general depende no sólo de las variaciones de la

producción, sino también de otros factores exógenos, como: cambios estructurales de la economía, perturbaciones políticas, resultado de la producción, en la oferta de dinero, confianza del público en el sistema financiero entre otras

11. Diagnóstico

Tabla 3
Diagnóstico

Diagnóstico de la Situación del Sistema de Gestión HSEQ en Zzeta												
NORMA OHSAS 18001	NORMA ISO 14001	NORMA ISO 9001	REQUISITOS GENERALES	EXCLUIDO	NO IMPLEMENTADO	EN PROCESO	DOCUMENTADO	IMPLEMENTADO	IMPLEMENTADO CON REGISTROS	VERIFICAR TOTALES	OBSERVACIONES	% de Implementación
				0	39	19	7	27	31	Valoración Correcta		53,58%
		4.1	La Organización ya Definió el alcance del SG SST					1		OK		
	4.1		La Organización ya Definió del alcance del SG Ambiental					1		OK		
4.1			La Organización ya Definió del alcance del SG de Calidad					1		OK		
DOCUMENTACION DEL SGI												
4.2.1	4.4.4	4.4.4	La organización ya estableció la Política, Objetivos y Metas del SGI					1		OK		
4.2.2	4.4.4	4.4.4	La Organización cuenta con un Manual del SGI (Alcance del Sistema de Gestión SST, Descripción de los procesos y elementos del Sistema de gestión integrado y su interacción, referencia a los documentos)		1					OK		
4.2.1	4.4.4	4.4.4	La Organización cuenta con los Documentos y registros requeridos por las normas 9001, 14001, 18001			1				OK		
CONTROL DE DOCUMENTOS												
4.2.3	4.4.5	4.4.5	La Organización cuenta con un Procedimiento control de documentos					1		OK		
4.2.3	4.4.5	4.4.5	La Organización cuenta con un listado maestro de documentos					1		OK		
CONTROL DE REGISTROS												
4.2.4	4.5.4	4.5.4	Procedimiento control de registros					1		OK		
4.2.4	4.5.5	4.5.4	listado maestro de registros					1		OK		
PLANIFICACION SGI												
RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION (CALIDAD)												
5.1			Compromiso de la Dirección			1				OK		
5.2			Enfoque al cliente			1				OK		
POLITICA SGI												
		4.2	Definida y documentada de acuerdo con los requisitos de la norma OHSAS 18001						1	OK		

	4.2		Definida y documentada de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 14001						1	OK	
5.3			Definida y documentada de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001						1	OK	
5.3	4.2	4.2	Comunicada a todas los colaboradores de la organización que cuenta con una política de S.G.I. (SST, Ambiental, Calidad)						1	OK	
5.3			Evaluated el entendimiento					1		OK	
		4.2	Disponible para todas las partes interesadas						1	OK	
	4.2		Disponible para el público						1	OK	
5.3	4.2	4.2	Revisada periódicamente		1					OK	
PLANIFICACION OPERACIONAL DEL SGI											
		4.3.1	Procedimiento para identificar peligros, evaluar riesgos y determinar controles		1					OK	
		4.3.1	Matriz de peligros y riesgos			1				OK	
	4.3.1		Procedimiento para identificar aspectos e impactos ambientales		1					OK	
	4.3.1		Matriz de aspectos e impactos ambientales		1					OK	
	4.3.2	4.3.2	Procedimiento para identificar y determinar cómo se aplican los requisitos legales ambiental y SST		1					OK	
4.2.3	4.3.2	4.3.2	Matriz de requisitos legales ambientales, SST y de Calidad		1					OK	
		4.3.2	Comunicados los requisitos legales SST a todas las personas que trabajan bajo el control de la organización		1					OK	
4.1			Identificación de procesos del SGC (Mapa de procesos)						1	OK	
4.1			Caracterización de procesos			1				OK	
5.4.2		5.3.1	Metodología para planificar cambios del SGI		1					OK	
5.4.1	4.3.3	4.3.3	Definición de Objetivos y metas					1		OK	
5.4.1	4.3.3	4.3.3	Matriz de Objetivos (con indicadores, metas, plazos, medios, responsabilidad y autoridad)		1					OK	
5.4.2	4.3.4	4.3.4	Programas o acciones para alcanzar los objetivos		1					OK	
PLANIFICACION DE LA REALIZACION											

PRODUCTO											
7.1			Definición de requisitos del servicio						1	OK	
7.1			Definición de procedimientos a documentar para la prestación del servicio						1	OK	
7.1			Plan de calidad			1				OK	
IMPLEMENTACION Y OPERACIÓN											
COMUNICACIÓN, PARTICIPACION Y CONSULTA											
5.3	4.4.3	4.4.3	Procedimientos de comunicación interna SST		1					OK	
	4.4.3	4.4.3	Procedimientos de comunicación SST contratistas y visitantes, y decisión sobre comunicación de aspectos ambientales a externos		1					OK	
	4.4.3	4.4.3	Procedimiento para atención de comunicaciones de partes interesadas externas en SST y Ambiental		1					OK	
		4.4.3	Procedimiento para la participación de los trabajadores en SST		1					OK	
		4.4.3	Información a los trabajadores respecto a arreglos de participación y representantes en materia de SST			1				OK	
		4.4.3	Procedimiento para consulta a contratistas cuando hayan cambios que afecten su salud y seguridad en el sitio de trabajo		1					OK	
7.2.3			Comunicación con el cliente sobre la información del producto					1		OK	
7.2.3			Atención de peticiones, quejas y reclamos de clientes		1					OK	
RECURSOS											
6.1	4.4.1	4.4.1	Disponibilidad de recursos para el SGI		1					OK	
5.5.1	4.4.1	4.4.1	Definición de roles, funciones, responsabilidad y autoridad						1	OK	
5.5.2	4.4.1	4.4.1	Representante de la dirección						1	OK	
COMPETENCIA, FORMACION Y TOMA DE CONCIENCIA											
6.2.1	4.4.2	4.4.2	Identificar cargos críticos SST, Ambiental y Calidad						1	OK	
6.2.2	4.4.2	4.4.2	Definición de perfiles de competencia integrados						1	OK	
	4.4.2	4.4.2	Metodología para la Evaluación de competencias						1	OK	
	4.4.2	4.4.2	Identificación de necesidades de formación SST		1					OK	
	4.4.2	4.4.2	Procedimientos de toma de conciencia en SST, Ambiental y Calidad		1					OK	

6.2.2	4.4.2	4.4.2	Procedimientos de formación: SST, Ambiental y Calidad		1					OK	
6.2.2	4.4.2	4.4.2	Procedimiento de selección, contratación e inducción			1				OK	
6.2.2			Metodología para evaluar la eficacia de la capacitación y formación					1		OK	
INFRAESTRUCTURA (CALIDAD)											
6.3			Identificación de la infraestructura que afecta la conformidad del producto					1		OK	
6.3			Programas de mantenimiento preventivo de infraestructura					1		OK	
6.3			Metodologías para llevar a cabo el mantenimiento de la infraestructura					1		OK	
6.3			Fichas Técnicas de Equipos						1	OK	
AMBIENTE DE TRABAJO											
6.4			Identificación de la infraestructura que afecta la conformidad del producto					1		OK	
6.4			Definición de controles para el ambiente de trabajo		1					OK	
PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE											
7.2.1			Determinación de los requisitos del servicio, Mercadeo y Comunicación de los requisitos del servicio						1	OK	
7.2.2			Revisión de los requisitos del servicio						1	OK	
DISEÑO Y DESARROLLO											
7.3.1			Planificación del diseño y desarrollo		1					OK	
7.3.2			Entradas del diseño y desarrollo					1		OK	
7.3.3			Resultados del diseño y desarrollo						1	OK	
7.3.4			Revisión del diseño y desarrollo					1		OK	
7.3.5			Verificación del diseño y desarrollo					1		OK	
7.3.6			Validación del diseño y desarrollo		1					OK	
7.3.7			Control de cambios de diseño y desarrollo		1					OK	
COMPRAS											
7.4.1			Identificación de productos y servicios comprados relacionados con calidad, medio ambiente y SST					1		OK	
7.4.1			Definición de requisitos de los productos y servicios					1		OK	
7.4.1			Evaluación de proveedores						1	OK	
7.4.1			Selección de proveedores						1	OK	
7.4.1			Reevaluación de productos		1					OK	
7.4.2			Procedimiento de compras						1	OK	
7.4.3			Verificación de los productos y servicios comprados		1					OK	
PRESTACION DEL SERVICIO											

7.5.1			Procedimientos de los procesos de prestación del servicio						1	OK	
7.5.1			Equipos apropiados para la prestación del servicio						1	OK	
7.5.1			Definición de controles durante la prestación del servicio					1		OK	
7.5.1			Definición de actividades y controles de liberación, entrega y posteriores a la entrega del servicio						1	OK	
7.5.2			Validación de procesos de prestación del servicio					1		OK	
7.5.3			Identificación del servicio						1	OK	
7.5.3			Trazabilidad del servicio						1	OK	
7.5.4			Metodologías para el manejo de la propiedad del cliente						1	OK	
7.5.5			Preservación del producto/ resultados del servicio					1		OK	
CONTROL DE EQUIPOS DE MEDICION											
7.6	4.5.1	4.5.1	Identificación de equipos para medir el servicio, mediciones ambientales, mediciones de SST		1					OK	
7.6	4.5.1	4.5.1	Procedimientos para el control de equipos de medición				1			OK	
CONTROL OPERACIONAL SST											
		4.4.6	Determinar operaciones y actividades asociadas con los peligros identificados			1				OK	
		4.4.6	Controles operativos			1				OK	
		4.4.6	Controles de compra de bienes, servicios y equipamiento						1	OK	
		4.4.6	Controles con contratistas y visitantes		1					OK	
		4.4.6	Procedimientos documentados para cubrir situaciones en que su ausencia podría llevar a desviaciones en la política y objetivos SST		1					OK	
		4.4.6	Criterios operativos			1				OK	
CONTROL OPERACIONAL AMBIENTAL											
	4.4.6		Determinar operaciones y actividades asociadas con los aspectos identificadas		1					OK	
	4.4.6		Definición de Controles operativos		1					OK	
	4.4.6		Procedimientos documentados para cubrir situaciones en que su ausencia podría llevar a desviaciones en la política y objetivos Ambientales		1					OK	
	4.4.6		Criterios operativos		1					OK	
	4.4.6		Controles de compra de bienes, servicios y proveedores						1	OK	
PREPARACION Y RESPUESTA ANTE EMERGENCIA											

		4.4.7	Procedimiento para identificar potencial y responder situaciones de emergencia			1				OK	
		4.4.7	Pruebas o simulacros de los procedimientos de emergencia			1				OK	
		4.4.7	Revisión de procedimientos de emergencias después de simulacros y situaciones de emergencia			1				OK	
PREPARACION Y RESPUESTA ANTE EMERGENCIA											
	4.4.7		Procedimiento para identificar potencial y responder situaciones de emergencia				1			OK	
	4.4.7		Pruebas o simulacros de los procedimientos de emergencia cuando sea factible		1					OK	
	4.4.7		Revisión de procedimientos de emergencias después de simulacros y situaciones de emergencia		1					OK	
VERIFICACION											
SEGUIMIENTO Y MEDICION											
	4.5.1	4.5.1	Procedimientos para el seguimiento y medición SST y Ambiental				1			OK	
8.2.3	4.5.1	4.5.1	Definición de actividades de seguimiento Calidad, SST Ambiental			1				OK	
8.2.3	4.5.1	4.5.1	Definición de indicadores Calidad, SST, Ambiental		1					OK	
8.2.1			Metodología para el seguimiento y medición de la satisfacción del cliente						1	OK	
8.2.4			Seguimiento y medición del servicio productiva					1		OK	
AUDITORIAS INTERNAS											
8.2.2	4.5.5	4.5.5	Procedimiento de auditorias				1			OK	
8.2.2	4.5.5	4.5.5	Programa de auditorias			1				OK	
8.2.2	4.5.5	4.5.5	Audidores competentes						1	OK	
EVALUACION DEL CUMPLIMIENTO LEGAL											
	4.5.2	4.5.2	Procedimiento para evaluar periódicamente el cumplimiento de requisitos legales aplicables			1				OK	
NO CONFORMIDADES											
		4.5.3	Procedimiento para registrar, investigar y analizar y resolver incidentes SST			1				OK	
	4.5.3		Procedimiento para registrar, investigar y analizar y resolver incidentes Ambientales			1				OK	
8.3			Identificación de posibles servicios/ productos no conformes				1			OK	
8.3			Procedimiento para el control del producto no conforme				1			OK	
REVISION POR LA DIRECCION											
5.6.2	4.6	4.6	Información para la revisión				1			OK	

5.6.2	4.6	4.6	Resultados de la revisión		1					OK	
ANALISIS Y MEJORA											
8.4			Metodologías para la consolidación y análisis de datos		1					OK	
8.5.2	4.5.3	4.5.3	Procedimiento de acciones correctivas					1		OK	
8.5.3	4.5.3	4.5.3	Procedimiento de acciones preventivas					1		OK	

11.1 Análisis Interno

En las debilidades, se encuentran todos aquellos elementos, recursos y habilidades de los cuales carece o están debilitados en la Compañía Zzeta SAS.

En las fortalezas, se relacionan todos los aspectos positivos tanto internos como externos, que posee la organización y que en la

Actualidad contribuyen al éxito de la compañía.

11.2 Análisis Externo

En las oportunidades, se identifican aquellos factores positivos que están en el entorno, que se pueden alcanzar y que pueden convertirse en opciones de mejoras.

En las amenazas, se observa en el entorno los factores negativos que pueden afectar el desarrollo eficiente de los procesos de la compañía.

11.3 D O F A Compañía ZZETA S.A.S.

La matriz DOFA o FODA es una herramienta de planeación estratégica utilizada hace más de 30 años y con aplicación al real conocimiento de las empresas en momentos casi se puede decir que puntuales.

La importancia de la matriz DOFA es que nos hace un diagnóstico real de nuestra empresa o negocio, lo cual nos brinda el principal elemento requerido para tomar decisiones.

La matriz DOFA nos muestra con claridad cuáles son nuestras debilidades, nuestras oportunidades, nuestras fortalezas y nuestras amenazas, elementos que al tenerlos claros, nos da una visión global e integral de nuestra verdadera situación.

Si conocemos nuestras debilidades, sabemos de qué somos capaces y de qué no. Nos permite ser objetivos y prever riesgos que luego no podemos cubrir; si conocemos cuales son nuestros puntos débiles, sabremos qué es lo que necesitamos mejorar. Las soluciones a los problemas sólo son posibles cuando hemos identificado los problemas.

Cuando conocemos nuestras oportunidades, tenemos claro hacia dónde encaminar nuestros recursos y esfuerzos. Algunas veces, los negocios fracasan cuando no se identifican ninguna oportunidad, o cuando solo se ven dificultades en los problemas.

Al conocer nuestras fortalezas, al saber qué es lo que mejor hacemos, podemos diseñar objetivos y metas claras y precisas, para mejorar nuestras debilidades y/o para aprovechar nuestras oportunidades. El ideal es saber primeramente cuáles son las fortalezas, una vez identificadas, explotarlas al máximo.

Finalmente las amenazas. Debemos ser capaces de identificar, de anticipar las amenazas, lo que nos permitirá definir las medidas para enfrentarlas, o para minimizar sus efectos. El desconocimiento de una amenaza, frena la reacción frente a ella, de allí la importancia de conocer el medio, el camino al que nos enfrentamos.

De acuerdo a lo expuesto, la siguiente matriz nos representa la situación actual, real de la Compañía Zzeta SAS.

11.3.1 Análisis externo.

O	OPORTUNIDAD	A	AMENAZAS
O1	Entrada de nuevas empresa al país en sector corporativo. Colocando su centro de operaciones no solo en la capital, lo que abren oportunidades de expansión a más ciudades en donde el mercado está en crecimiento.	A1	Crecimiento de las tasas cambiarias afectan la entrada de elementos importados como materias primas o complementos de las oficinas.
O2	Auge en construcción de oficinas, bodegas, consultorios y demás instalaciones para empresas que genera solo en Bogotá más de 1.000.000 de m2 disponibles.	A2	Formas de contratación en el sector gobierno que hacen una competencia agresiva y desleal en algunas oportunidades.
O3	Posibilidad mediante alianzas con proveedores externos y una producción interna fortalecida, de incursionar en mercados fuera del país especialmente a nivel centro americano.	A3	Exigencia por algunas entidades del gobierno y privadas de tener puntos de venta u oficinas de representación en la ciudad en donde se ejecutan los proyectos en las principales urbes del país diferentes a la capital.
O4	Segmentos de mercados no atendidos satisfactoriamente, porque requieren de Certificaciones de calidad, medio ambientales y de seguridad como requisitos de una satisfacción integral.	A4	El sector es muy competido por muchas empresas que ni siquiera son conocedoras del mismo; además el surgimiento de compañías uni-personales como arquitectos e ingenieros independientes que emprenden la carrera para incursionar en este sector.

O5	Posibilidad de diversificación de productos y comercialización de nuevas líneas de acuerdo a previo análisis en donde se evidenciaron buenas posibilidades.	A5	
----	---	----	--

11.3.2 Análisis interno.

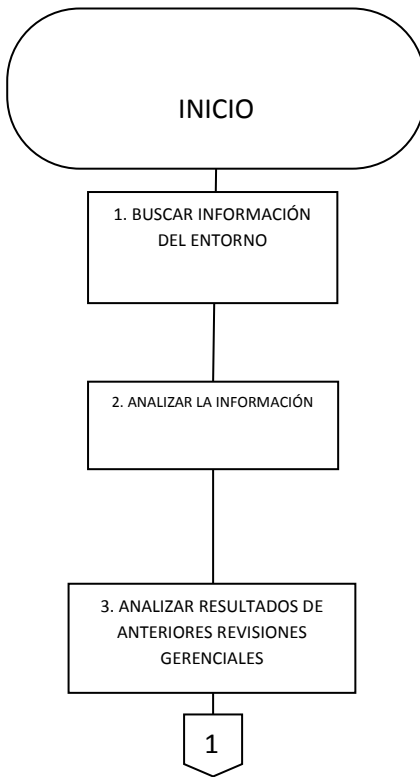
	FORTALEZAS	D	DEBILIDADES
1	Precios competitivos en los diferentes productos que se fabrican y se comercializan.	D1	Falta de organización en los diferentes departamentos de la Empresa.
2	Posibilidad de hacer diseños y muebles ajustados a las necesidades del cliente lo que es una diferenciación comercial importante.	D2	Hay que establecer con claridad el norte para todos, con el fin de una mayor concientización y compromiso.
3	Somos una compañía reconocida por nuestros clientes internos, externos y proveedores como una empresa de calidad en sus productos.	D3	Falta presencia comercial en importantes ciudades del país en donde el mercado es importante.
4	La Empresa siempre ha estado enfocada en renovar sus máquinas para incrementar la tecnología y estar acorde a los cambios, además de esta manera se optimizan los procesos y se eleva la calidad de los mismos.	D4	La percepción para muchos de nuestros clientes es de una empresa que no cumple siempre con los tiempos de entrega.
5	Los Directivos además de buscar nuevas estrategias de desarrollo, no desconoce la importancia de su personal como recurso valioso de crecimiento.	D5	En la empresa se presenta mucha multi funcionalidad para cargos, sobre todo en mandos medios de función o administrativos, lo que genera un represamiento o demoras en el desarrollo de sus actividades retrasando toda la operación.

11.4 Matriz de Priorización

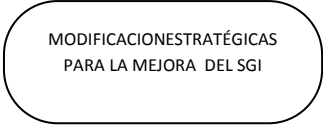
	1	2	3	4	5
D	D2	D1	D5	D4	D3
O	O2	O1	O4	O5	O3
F	F2	F1	F3	F4	F5
A	A2	A3	A4	A1	A5

Es responsabilidad del representante del sistema de gestión atender las solicitudes de las partes interesadas.

11.5 Procedimiento

Etapa	Descripción Actividades	Responsable
 <pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> B1[1. BUSCAR INFORMACIÓN DEL ENTORNO] B1 --> B2[2. ANALIZAR LA INFORMACIÓN] B2 --> B3[3. ANALIZAR RESULTADOS DE ANTERIORES REVISIONES GERENCIALES] B3 --> C1{{1}} </pre>	1. BUSCAR INFORMACIÓN DEL ENTORNO Se considerará información del entorno con el fin de evidenciar posibles oportunidades de mejora.	Gerente general.
	2. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Con base en la información recaudada se realizará un análisis durante la reunión gerencial con el fin de analizar posibles oportunidades de mejora.	Representante del S.G.I. Gerente general.
	3. ANALIZAR RESULTADOS DE ANTERIORES REVISIONES GERENCIALES Se revisará el estado de las acciones propuestas en revisiones anteriores.	Representante del S.G.I. Gerente general.

4. REVISAR INDICADORES DE GESTIÓN	4. REVISAR LOS INDICADORES DE GESTIÓN Cada líder de proceso presentará el informe de los indicadores de su área junto con las acciones propuestas. Se decidirán las acciones de mejora con base en la información recibida.	Gerente general.
1	5 REVISAR RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DE SATISFACCION DEL CLIENTE. Se presenta la retroalimentación del cliente.	Representante del S.G.I.
6. REVISAR RESULTADOS DE AUDITORIAS	6 REVISAR RESULTADO DE AUDITORIAS Se informan las auditorías realizadas, los hallazgos más frecuentes. Se decidirán las acciones de mejora con base en la información recibida.	Representante del S.G.I.
7. REVISAR SEGUIMIENTO A ACCIONES TOMADAS	7 REVISAR SEGUIMIENTO A ACCIONES TOMADAS Se decidirán las acciones de mejora con base en la información recibida.	Representante del S.G.I.
8. REVISAR POLÍTICA Y OBJETIVOS DEL SGI	8 REVISAR POLÍTICA Y OBJETIVOS DEL SISTEMA DE GESTION INTEGRADO Se revisaran los lineamientos de calidad, ambiente y seguridad, para verificar su vigencia.	Representante del S.G.I. Gerente general.
9. DECIDIR ACCIONES Y RECURSOS ASOCIADOS	9 DECIDIR ACCIONES Y RECURSOS ASOCIADOS Con base en la información analizada, se	Representante del S.G.I.

	<p>evaluarán las acciones a tomar y se asignarán los recursos requeridos. Adicionalmente se definirá el presupuesto para el sistema de Gestión Integral del siguiente período.</p>	<p>Gerente general.</p>
---	--	-------------------------

12. Cronograma de ejecución

Para el desarrollo de la propuesta, se establecen las fases del desarrollo, sin embargo y para aplicación de las medidas preventivas, se crea también un plan de trabajo que permitirá tener una visión a largo plazo de tiempo para ejecución de las mismas el cual se ve en la tabla 4

13. Inversión

13.1 Origen del Costo de la propuesta

Está contemplado en la tabla No. 5.

Tabla 4
Cronograma de Actividades Preliminar

Etapas de la propuesta	RECOLECCION DE INFORMACION (2 Meses)								ANALISIS (2 Meses)								IMPLEMENTACIÓN (7 MESES)																																SEGUIMIENTO (1 Meses)			
Actividad	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	Sem 9	Sem 10	Sem 11	Sem 12	Sem 13	Sem 14	Sem 15	Sem 16	Sem 17	Sem 18	Sem 19	Sem 20	Sem 21	Sem 22	Sem 23	Sem 24	Sem 25	Sem 26	Sem 27	Sem 28	Sem 29	Sem 30	Sem 31	Sem 32	Sem 33	Sem 34	Sem 35	Sem 36	Sem 37	Sem 38	Sem 39	Sem 40	Sem 41	Sem 42	Sem 43	Sem 44	Sem 29	Sem 30	Sem 31	Sem 32				
Levantamiento de información sobre el estado actual de la compañía.																																																				
Plantear unos proyectos de inversión acorde a las necesidades de la compañía.																																																				
Implementación de sistemas de gestión de calidad, Ambiental y de seguridad laboral.																																																				
Implementar estrategias comerciales enfocadas al sector privado																																																				
Presentar e implementar nuevas líneas de negocio																																																				
Generar acciones de seguimiento a lo implementado.																																																				

Fuente: La autora

Tabla 5 Inversión de la propuesta																													
<table><tr><td colspan="2">INVERSION DE LA PROPUESTA:</td><td>HORA ASESOR INTERNO</td><td>\$</td><td>45.000,00</td><td colspan="5"></td></tr><tr><td colspan="2"></td><td>HORA ASESOR EXTERNO</td><td>\$</td><td>65.000,00</td><td colspan="5"></td></tr></table>										INVERSION DE LA PROPUESTA:		HORA ASESOR INTERNO	\$	45.000,00								HORA ASESOR EXTERNO	\$	65.000,00					
INVERSION DE LA PROPUESTA:		HORA ASESOR INTERNO	\$	45.000,00																									
		HORA ASESOR EXTERNO	\$	65.000,00																									
ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA		HORAS MANO OBRA	COSTO MANO OBRA (\$)	HORA	COSTO MATERIAL (\$)	COSTO VIAJES (\$)	OTROS COSTOS (\$)	TOTAL POR ACTIVIDAD																					
RECOLECCION DE INFORMACION (2 MESES)	Levantamiento de Información Económica	\$ 4,00	\$ 45.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 180.000,00																					
	Verificación del estado administrativo	\$ 4,00	\$ 45.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 180.000,00																					
	Estado de los procesos	\$ 3,00	\$ 45.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 135.000,00																					
	Verificación de procesos Misionales	\$ 4,00	\$ 45.000,00	\$ 15.000,00	\$ -	\$ 40.000,00	\$ -	\$ 235.000,00																					
	Servicios públicos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 240.000,00	\$ -	\$ 240.000,00																					
	Subtotal	\$ 15,00	\$ 180.000,00	\$ 15.000,00	\$ -	\$ 280.000,00	\$ -	\$ 970.000,00																					
ANALISIS (2 MESES)	Recopilación de la información inicial	\$ 3,00	\$ 45.000,00	\$ 15.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 150.000,00																					
	Procesamiento de la información inicial	\$ 16,00	\$ 45.000,00	\$ -	\$ -	\$ 45.000,00	\$ -	\$ 765.000,00																					
	Evaluación de los proyectos a corto y largo plazo	\$ 16,00	\$ 45.000,00	\$ -	\$ -	\$ 30.000,00	\$ -	\$ 750.000,00																					
	Planteamiento de planes de inversión	\$ 4,00	\$ 45.000,00	\$ 15.000,00	\$ -	\$ 250.000,00	\$ -	\$ 445.000,00																					
	Servicios públicos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 320.000,00	\$ -	\$ 320.000,00																					
	Subtotal	\$ 39,00	\$ 180.000,00	\$ 30.000,00	\$ -	\$ 645.000,00	\$ -	\$ 2.430.000,00																					
IMPLEMENTACION (7 MESES)	Programa de implementación de normas de gestión	\$ 1,00	\$ 45.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 45.000,00																					
	Implementación de normas bajo la dirección externa	\$ 96,00	\$ 65.000,00	\$ 50.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.290.000,00																					
	Motivación al personal	\$ 4,00	\$ 45.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 180.000,00																					
	Programación de capacitaciones y exámenes mínimos según sst	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 45.000,00	\$ -	\$ 45.000,00																					
	Planteamiento de indicadores de gestión	\$ 4,00	\$ 45.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 180.000,00																					
	Programación de Auditorías internas	\$ 4,00	\$ 45.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 180.000,00																					
	Archivar proyecto y resultados	\$ 1,00	\$ 45.000,00	\$ 50.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 95.000,00																					
	Servicios públicos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 120.000,00	\$ -	\$ 120.000,00																					
	Subtotal	\$ 110,00	\$ 290.000,00	\$ 100.000,00	\$ -	\$ 165.000,00	\$ -	\$ 7.135.000,00																					
SEGUIMIENTO (2 MESES)	Reuniones /informes de progreso	\$ 40,00	\$ 45.000,00	\$ 400.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.200.000,00																					
	Apoyo con proveedores	\$ 15,00	\$ 65.000,00	\$ -	\$ 60.000,00	\$ -	\$ -	\$ 1.035.000,00																					
	Apoyo con otros departamentos internos	\$ 20,00	\$ 45.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 900.000,00																					
	Administración del proyecto	\$ 16,00	\$ 45.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 720.000,00																					
	Control de calidad y evaluación del cumplimiento del objetivo	\$ 10,00	\$ 45.000,00	\$ 100.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 550.000,00																					
	Servicios públicos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 120.000,00	\$ -	\$ 120.000,00																					
	Subtotal	\$ 101,00	\$ 245.000,00	\$ 500.000,00	\$ 60.000,00	\$ 120.000,00	\$ -	\$ 5.525.000,00																					
Subtotales		\$ 265,00	\$ 895.000,00	\$ 645.000,00	\$ 60.000,00	\$ 1.210.000,00	\$ -	\$ 16.060.000,00																					
Riesgo (previstos) 5% de incremento sobre el valor presupuestado		\$ 13,25	\$ 44.750,00	\$ 32.250,00	\$ 3.000,00	\$ 60.500,00	\$ -	\$ 803.000,00																					
Total (programado)		\$ 278,25	\$ 939.750,00	\$ 677.250,00	\$ 63.000,00	\$ 1.270.500,00	\$ -	\$ 16.863.000,00																					

Tabla 6
Proyección Comercial y Financiera

2014		2015			2016			2017			2018		
ACTIVO		ACTIVO		%	ACTIVO		%	ACTIVO		%	ACTIVO		%
ACTIVO DISPONIBLE		ACTIVO DISPONIBLE			ACTIVO DISPONIBLE			ACTIVO DISPONIBLE			ACTIVO DISPONIBLE		
EFFECTIVO	\$ 11.286.819,00	EFFECTIVO	\$ 13.962.320,00	23,70%	EFFECTIVO	\$ 14.660.436,00	5,00%	EFFECTIVO	\$ 16.859.500,00	15,00%	EFFECTIVO	\$ 20.231.400,00	20,00%
BANCOS	\$ 138.937.094,00	BANCOS	\$ 236.192.484,00	70,00%	BANCOS	\$ 248.002.108,00	5,00%	BANCOS	\$ 285.202.426,00	15,00%	BANCOS	\$ 288.054.450,00	1,00%
CUENTA DE AHORROS	\$ 218.000.517,00	CUENTA DE AHORROS	\$ 87.653.052,00	-59,79%	CUENTA DE AHORROS	\$ 92.035.705,00	5,00%	CUENTA DE AHORROS	\$ 105.841.060,00	15,00%	CUENTA DE AHORROS	\$ 127.009.273,00	20,00%
TOTAL DISPONIBLE	\$ 368.224.430,00	TOTAL DISPONIBLE	\$ 337.807.856,00	-8,26%	TOTAL DISPONIBLE	\$ 354.698.249,00	5,00%	TOTAL DISPONIBLE	\$ 407.902.986,00	15,00%	TOTAL DISPONIBLE	\$ 435.295.123,00	6,72%
INVERSIONES		INVERSIONES			INVERSIONES			INVERSIONES			INVERSIONES		
OTRAS	\$ -	OTRAS	\$ 23.820.598,00	0	OTRAS	\$ 23.820.598,00	0,00%	OTRAS	\$ 40.500.000,00	70,02%	OTRAS	\$ 40.500.000,00	0,00%
TOTAL INVERSIONES	\$ -	TOTAL INVERSIONES	\$ 23.820.598,00	0	TOTAL INVERSIONES	\$ 23.820.598,00	0,00%	TOTAL INVERSIONES	\$ 40.500.000,00	70,02%	TOTAL INVERSIONES	\$ 40.500.000,00	0,00%
INVENTARIOS		INVENTARIOS			INVENTARIOS			INVENTARIOS			INVENTARIOS		
INVENTARIOS DE MERCANCIAS	\$ 415.333.104,00	INVENTARIOS DE MERCANCIAS	\$ 872.760.066,00	110,13%	INVENTARIOS DE MERCANCIAS	\$ 872.760.066,00	0,00%	INVENTARIOS DE MERCANCIAS	\$ 855.850.500,00	-1,94%	INVENTARIOS DE MERCANCIAS	\$ 877.020.600,00	2,47%
TOTAL INVENTARIO	\$ 415.333.104,00	TOTAL INVENTARIO	\$ 872.760.066,00	110,13%	TOTAL INVENTARIO	\$ 872.760.066,00	0,00%	TOTAL INVENTARIO	\$ 855.850.500,00	-1,94%	TOTAL INVENTARIO	\$ 877.020.600,00	2,47%
DEUDORES		DEUDORES			DEUDORES			DEUDORES			DEUDORES		
CLIENTES	\$ 1.628.693.662,00	CLIENTES	\$ 1.106.769.207,00	-32,05%	CLIENTES	\$ 1.162.107.667,00	5,00%	CLIENTES	\$ 1.436.423.817,00	23,61%	CLIENTES	\$ 1.373.708.580,00	-4,37%
COMPAÑÍAS VINCULADAS	\$ -	COMPAÑÍAS VINCULADAS	\$ -	0	COMPAÑÍAS VINCULADAS	\$ -	0	COMPAÑÍAS VINCULADAS	\$ -	0	COMPAÑÍAS VINCULADAS	\$ -	0
ANTICIPOS PROVEEDORES	\$ 140.512.813,00	ANTICIPOS PROVEEDORES	\$ 297.304.250,00	111,59%	ANTICIPOS PROVEEDORES	\$ 312.169.463,00	5,00%	ANTICIPOS PROVEEDORES	\$ 250.450.500,00	-19,77%	ANTICIPOS PROVEEDORES	\$ 300.540.600,00	20,00%
ANTICIPO DE IMPUESTOS	\$ 206.178.406,00	ANTICIPO DE IMPUESTOS	\$ 252.780.138,00	22,60%	ANTICIPO DE IMPUESTOS	\$ 265.419.145,00	5,00%	ANTICIPO DE IMPUESTOS	\$ 195.500.450,00	-26,34%	ANTICIPO DE IMPUESTOS	\$ 234.600.540,00	20,00%
DEUDORES VARIOS	\$ 10.151.107,00	DEUDORES VARIOS	\$ 354.598.501,00	3393,20%	DEUDORES VARIOS	\$ 372.328.426,00	5,00%	DEUDORES VARIOS	\$ 250.505.450,00	-32,72%	DEUDORES VARIOS	\$ 300.606.540,00	20,00%
DEUDORES OTROS	\$ -	DEUDORES OTROS	\$ -	0	DEUDORES OTROS	\$ -	0	DEUDORES OTROS	\$ -	0	DEUDORES OTROS	\$ -	0
DOCUMENTOS PROMESA	\$ -	DOCUMENTOS PROMESA	\$ -	0	DOCUMENTOS PROMESA	\$ -	0	DOCUMENTOS PROMESA	\$ -	0	DOCUMENTOS PROMESA	\$ -	0
TOTAL DEUDORES	\$ 1.985.535.988,00	TOTAL DEUDORES	\$ 2.011.452.096,00	1,31%	TOTAL DEUDORES	\$ 2.112.024.701,00	5,00%	TOTAL DEUDORES	\$ 2.132.880.217,00	0,99%	TOTAL DEUDORES	\$ 2.209.456.260,00	3,59%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 2.769.093.522,00	TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 3.245.840.616,00	17,22%	TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 3.363.303.614,00	3,62%	TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 3.437.133.703,00	2,20%	TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 3.562.271.983,00	3,64%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
TERRENOS	\$ 165.586.000,00	TERRENOS	\$ 165.586.000,00	0,00%	TERRENOS	\$ 165.586.000,00	0,00%	TERRENOS	\$ 165.586.000,00	0,00%	TERRENOS	\$ 165.586.000,00	0,00%
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	\$ 834.414.000,00	CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	\$ 834.414.000,00	0,00%	CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	\$ 834.414.000,00	0,00%	CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	\$ 834.414.000,00	0,00%	CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	\$ 834.414.000,00	0,00%
MAQUINARIA Y EQUIPO OFICINA		MAQUINARIA Y EQUIPO OFICINA			MAQUINARIA Y EQUIPO OFICINA			MAQUINARIA Y EQUIPO OFICINA			MAQUINARIA Y EQUIPO OFICINA		
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 774.255.430,00	MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 1.329.421.889,00	71,70%	MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 1.329.421.889,00	0,00%	MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 1.329.421.889,00	0,00%	MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 1.329.421.889,00	0,00%
MUEBLES Y ENSERES	\$ 25.109.966,00	MUEBLES Y ENSERES	\$ 25.000.000,00	-0,44%	MUEBLES Y ENSERES	\$ 25.000.000,00	0,00%	MUEBLES Y ENSERES	\$ 25.000.000,00	0,00%	MUEBLES Y ENSERES	\$ 25.000.000,00	0,00%
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE		FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE			FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE			FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE			FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE		
CAMIONES VOLQUETAS Y FURGONES	\$ 108.500.000,00	CAMIONES VOLQUETAS Y FURGONES	\$ 85.500.000,00	-21,20%	CAMIONES VOLQUETAS Y FURGONES	\$ 85.500.000,00	0,00%	CAMIONES VOLQUETAS Y FURGONES	\$ 85.500.000,00	0,00%	CAMIONES VOLQUETAS Y FURGONES	\$ 85.500.000,00	0,00%
EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIONES		EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIONES			EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIONES			EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIONES			EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIONES		
EQUIPO DE PROCESAMIENTO DE DATOS Y COMUNICACIONES	\$ 26.200.000,00	EQUIPO DE PROCESAMIENTO DE DATOS Y COMUNICACIONES	\$ 46.200.000,00	76,34%	EQUIPO DE PROCESAMIENTO DE DATOS Y COMUNICACIONES	\$ 46.200.000,00	0,00%	EQUIPO DE PROCESAMIENTO DE DATOS Y COMUNICACIONES	\$ 46.200.000,00	0,00%	EQUIPO DE PROCESAMIENTO DE DATOS Y COMUNICACIONES	\$ 46.200.000,00	0,00%

DEPRECIACION ACUMULADA	-\$ 769.505.374,00	DEPRECIACION ACUMULADA	-\$ 993.895.707,00	29,16%	DEPRECIACION ACUMULADA	-\$ 993.895.707,00	0,00%	DEPRECIACION ACUMULADA	-\$ 1.043.590.492,00	5,00%	DEPRECIACION ACUMULADA	-\$ 1.147.949.541,00	10,00%
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS	\$ 1.164.560.022,00	TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS	\$ 1.492.226.182,00	28,14%	TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS	\$ 1.492.226.182,00	0,00%	TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS	\$ 1.442.531.397,00	-3,33%	TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS	\$ 1.338.172.348,00	-7,23%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTE	\$ 1.164.560.022,00	TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTE	\$ 1.492.226.182,00	28,14%	TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTE	\$ 1.492.226.182,00	0,00%	TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTE	\$ 1.442.531.397,00	-3,33%	TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTE	\$ 1.338.172.348,00	-7,23%
TOTAL ACTIVOS	\$ 3.933.653.544,00	TOTAL ACTIVOS	\$ 4.738.066.798,00	20,45%	TOTAL ACTIVOS	\$ 4.855.529.796,00	2,48%	TOTAL ACTIVOS	\$ 4.879.665.100,00	0,50%	TOTAL ACTIVOS	\$ 4.900.444.331,00	0,43%
PASIVO		PASIVO			PASIVO			PASIVO			PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
SOBREGIRO BANCARIO	\$ -	SOBREGIRO BANCARIO	\$ -	0	SOBREGIRO BANCARIO	\$ -	0	SOBREGIRO BANCARIO	\$ -	0	SOBREGIRO BANCARIO	\$ -	0
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 53.409.898,00	OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 93.755.916,00	75,54%	OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 55.750.500,00	-40,54%	OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 45.756.545,00	-17,93%	OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 35.754.120,00	-21,86%
PROVEEDORES NACIONALES	\$ 329.139.489,00	PROVEEDORES NACIONALES	\$ 438.543.198,00	33,24%	PROVEEDORES NACIONALES	\$ 360.470.358,00	-17,80%	PROVEEDORES NACIONALES	\$ 310.541.050,00	-13,85%	PROVEEDORES NACIONALES	\$ 372.649.260,00	20,00%
CUENTAS POR PAGAR	\$ 70.562.017,00	CUENTAS POR PAGAR	\$ 93.756.550,00	32,87%	CUENTAS POR PAGAR	\$ 98.444.378,00	5,00%	CUENTAS POR PAGAR	\$ 55.756.850,00	-43,36%	CUENTAS POR PAGAR	\$ 66.908.220,00	20,00%
SEGURIDAD SOCIAL	\$ 8.031.700,00	SEGURIDAD SOCIAL	\$ 15.090.466,00	87,89%	SEGURIDAD SOCIAL	\$ 15.844.989,00	5,00%	SEGURIDAD SOCIAL	\$ 18.221.737,00	15,00%	SEGURIDAD SOCIAL	\$ 21.866.084,00	20,00%
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 101.314.000,00	IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 18.441.000,00	-81,80%	IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 19.363.050,00	5,00%	IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 22.267.507,00	15,00%	IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 26.721.009,00	20,00%
OBLIGACIONES LABORALES	\$ 79.438.480,00	OBLIGACIONES LABORALES	\$ 66.094.213,00	-16,80%	OBLIGACIONES LABORALES	\$ 69.398.924,00	5,00%	OBLIGACIONES LABORALES	\$ 79.808.762,00	15,00%	OBLIGACIONES LABORALES	\$ 95.770.515,00	20,00%
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	\$ 547.367.700,00	IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	\$ 818.571.728,00	49,55%	IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	\$ 445.193.363,00	-45,61%	IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	\$ 550.500.409,00	23,65%	IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	\$ 310.600.491,00	-43,58%
ANTICIPO CLIENTES	\$ -	ANTICIPO CLIENTES	\$ -	0	ANTICIPO CLIENTES	\$ 3.675.000,00	0	ANTICIPO CLIENTES	\$ 4.226.250,00	15,00%	ANTICIPO CLIENTES	\$ 5.071.500,00	20,00%
OTROS PASIVOS	\$ -	OTROS PASIVOS	\$ 3.500.000,00	0	OTROS PASIVOS	\$ -	100,00%	OTROS PASIVOS	\$ -	0	OTROS PASIVOS	\$ -	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 1.189.263.284,00	TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 1.547.753.071,00	30,14%	TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 1.068.140.562,00	-30,99%	TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 1.087.079.110,00	1,77%	TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 935.341.199,00	-13,96%
PASIVO LARGO PLAZO		PASIVO LARGO PLAZO			PASIVO LARGO PLAZO			PASIVO LARGO PLAZO			PASIVO LARGO PLAZO		
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 223.338.852,00	OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 781.104.162,00	249,74%	OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 650.500.550,00	-16,72%	OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 613.320.084,00	-5,72%	OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 395.785.670,00	-35,47%
CUENTAS POR PAGAR A SOCIOS	\$ -	CUENTAS POR PAGAR A SOCIOS	\$ -	0	CUENTAS POR PAGAR A SOCIOS	\$ -	0	CUENTAS POR PAGAR A SOCIOS	\$ -	0	CUENTAS POR PAGAR A SOCIOS	\$ -	0
TOTAL PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 223.338.852,00	TOTAL PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 781.104.162,00	249,74%	TOTAL PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 650.500.550,00	-16,72%	TOTAL PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 613.320.084,00	-5,72%	TOTAL PASIVOS LARGO PLAZO	\$ 395.785.670,00	-35,47%
TOTAL PASIVO	\$ 1.412.602.136,00	TOTAL PASIVO	\$ 2.328.857.233,00	64,86%	TOTAL PASIVO	\$ 1.718.641.112,00	-26,20%	TOTAL PASIVO	\$ 1.700.399.194,00	-1,06%	TOTAL PASIVO	\$ 1.331.126.869,00	-21,72%
PATRIMONIO		PATRIMONIO			PATRIMONIO			PATRIMONIO			PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL	\$ 550.000.000,00	CAPITAL SOCIAL	\$ 800.000.000,00	45,45%	CAPITAL SOCIAL	\$ 800.000.000,00	0,00%	CAPITAL SOCIAL	\$ 800.000.000,00	0,00%	CAPITAL SOCIAL	\$ 800.000.000,00	0,00%
RESERVAS	\$ 404.461.981,00	RESERVAS	\$ 70.238.645,00	-82,63%	RESERVAS	\$ 70.238.645,00	0,00%	RESERVAS	\$ 70.238.645,00	0,00%	RESERVAS	\$ 70.238.645,00	0,00%
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	\$ 127.464.511,00	REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	\$ 127.464.511,00	0,00%	REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	\$ 127.464.511,00	0,00%	REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	\$ 127.464.511,00	0,00%	REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	\$ 127.464.511,00	0,00%
UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 1.000.199.925,00	UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 883.569.360,00	-11,66%	UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 1.411.506.409,00	59,75%	UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 1.439.443.458,00	1,98%	UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 1.681.562.748,00	16,82%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 438.924.991,00	UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 527.937.049,00	20,28%	UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 727.679.119,00	37,83%	UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 742.119.292,00	1,98%	UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 890.051.558,00	19,93%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 2.521.051.408,00	TOTAL PATRIMONIO	\$ 2.409.209.565,00	-4,44%	TOTAL PATRIMONIO	\$ 3.136.888.684,00	30,20%	TOTAL PATRIMONIO	\$ 3.179.265.906,00	1,35%	TOTAL PATRIMONIO	\$ 3.569.317.462,00	12,27%

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 3.933.653.544,00	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 4.738.066.798,00	20,45%	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 4.855.529.796,00	2,48%	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 4.879.665.100,00	0,50%	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 4.900.444.331,00	0,43%
	\$ -		\$ -			\$ -			\$ -			\$ -	
OPERACIONALES		OPERACIONALES			OPERACIONALES			OPERACIONALES			OPERACIONALES		
VENTAS	\$ 3.911.649.318,00	VENTAS	\$ 5.042.724.068,00	28,92%	VENTAS	\$ 5.775.842.624,00	14,54%	VENTAS	\$ 6.172.294.257,00	6,86%	VENTAS	\$ 7.715.367.824,00	25,00%
MENOS DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES EN VENTAS	\$ 255.312.367,00	MENOS DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES EN VENTAS	\$ 535.876.724,00	109,89%	MENOS DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES EN VENTAS	\$ 76.282.050,00	-85,77%	MENOS DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES EN VENTAS	\$ 60.512.688,00	-20,67%	MENOS DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES EN VENTAS	\$ 75.640.861,00	25,00%
VENTAS NETAS	\$ 3.656.336.951,00	VENTAS NETAS	\$ 4.506.847.344,00	23,26%	VENTAS NETAS	\$ 5.699.560.574,00	26,46%	VENTAS NETAS	\$ 6.111.781.569,00	7,23%	VENTAS NETAS	\$ 7.639.726.963,00	25,00%
MENOS COSTO DE VENTAS		MENOS COSTO DE VENTAS			MENOS COSTO DE VENTAS			MENOS COSTO DE VENTAS			MENOS COSTO DE VENTAS		
COSTO DE VENTAS	\$ 2.062.587.024,00	COSTO DE VENTAS	\$ 2.670.941.546,00	29,49%	COSTO DE VENTAS	\$ 3.504.488.623,00	31,21%	COSTO DE VENTAS	\$ 3.728.186.757,00	6,38%	COSTO DE VENTAS	\$ 4.736.630.717,00	27,05%
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$ 2.062.587.024,00	TOTAL COSTO DE VENTAS	\$ 2.670.941.546,00	29,49%	TOTAL COSTO DE VENTAS	\$ 3.504.488.623,00	31,21%	TOTAL COSTO DE VENTAS	\$ 3.728.186.757,00	6,38%	TOTAL COSTO DE VENTAS	\$ 4.736.630.717,00	27,05%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 1.593.749.927,00	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 1.835.905.798,00	15,19%	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 2.195.071.951,00	19,56%	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 2.383.594.812,00	8,59%	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 2.903.096.246,00	21,79%
MENOS GASTOS DE OPERACIÓN		MENOS GASTOS DE OPERACIÓN			MENOS GASTOS DE OPERACIÓN			MENOS GASTOS DE OPERACIÓN			MENOS GASTOS DE OPERACIÓN		
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 679.586.510,00	GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 736.782.609,00	8,42%	GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 773.621.739,00	5,00%	GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 884.139.130,00	14,29%	GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 1.105.173.913,00	25,00%
GASTO DE VENTAS	\$ 186.575.210,00	GASTO DE VENTAS	\$ 232.775.378,00	24,76%	GASTO DE VENTAS	\$ 244.414.146,00	5,00%	GASTO DE VENTAS	\$ 279.330.453,00	14,29%	GASTO DE VENTAS	\$ 349.163.067,00	25,00%
TOTAL GASTOS DE LA OPERACIÓN	\$ 866.161.720,00	TOTAL GASTOS DE LA OPERACIÓN	\$ 969.557.987,00	11,94%	TOTAL GASTOS DE LA OPERACIÓN	\$ 1.018.035.885,00	5,00%	TOTAL GASTOS DE LA OPERACIÓN	\$ 1.163.469.583,00	14,29%	TOTAL GASTOS DE LA OPERACIÓN	\$ 1.454.336.980,00	25,00%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 727.588.207,00	UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 866.347.811,00	19,07%	UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 1.177.036.066,00	35,86%	UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 1.220.125.229,00	3,66%	UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 1.448.759.266,00	18,74%
MAS INGRESOS NO OPERACIONALES		MAS INGRESOS NO OPERACIONALES			MAS INGRESOS NO OPERACIONALES			MAS INGRESOS NO OPERACIONALES			MAS INGRESOS NO OPERACIONALES		
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 15.922.700,00	INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 20.293.214,00	27,45%	INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 21.307.874,00	5,00%	INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 24.351.856,00	14,29%	INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 30.439.821,00	25,00%
MENOS GASTOS NO OPERACIONALES		MENOS GASTOS NO OPERACIONALES			MENOS GASTOS NO OPERACIONALES			MENOS GASTOS NO OPERACIONALES			MENOS GASTOS NO OPERACIONALES		
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 48.158.241,00	GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 87.090.748,00	80,84%	GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 95.799.822,00	10,00%	GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 104.508.897,00	9,09%	GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 130.636.122,00	25,00%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 695.352.666,00	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 799.550.277,00	14,98%	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 1.102.544.118,00	37,90%	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 1.139.968.188,00	3,39%	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 1.348.562.965,00	18,30%
PROVISION RENTA	\$ 193.845.935,00	PROVISION RENTA	\$ 199.715.609,00	3,03%	PROVISION RENTA	\$ 275.636.029,00	38,01%	PROVISION RENTA	\$ 284.992.046,00	3,39%	PROVISION RENTA	\$ 337.140.741,00	18,30%
PROVICION RENTA CREE	\$ 62.581.740,00	PROVICION RENTA CREE	\$ 71.897.619,00	14,89%	PROVICION RENTA CREE	\$ 99.228.970,00	38,01%	PROVICION RENTA CREE	\$ 112.856.850,00	13,73%	PROVICION RENTA CREE	\$ 121.370.666,00	7,54%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 438.924.991,00	UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 527.937.049,00	20,28%	UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 727.679.119,00	37,83%	UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 742.119.292,00	1,98%	UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 890.051.558,00	19,93%

[illegible]

[illegible]

NIVEL PORCENTUAL DE LA UTILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO	$RP = \frac{UTILIDAD\ NETA}{PATRIMONIO\ TOTAL} \times 100$	17,41%	21,91%	25,86%	23,20%	5,86%	23,34%	0,63%	24,94%	6,83%	9,79%
	ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO										
NIVEL PRCENTUAL DE ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	$ECP = \frac{PASIVO\ CORRIENTE}{ACTIVO\ CORRIENTE} \times 100$	42,95%	47,68%	11,03%	31,76%	-33,40%	31,63%	-0,41%	26,26%	-16,98%	-9,94%
	INDICE DE SOLIDEZ										
CUANTO REPRESENTA MI ACTIVO SOBRE MI PASIVO	$IS = \frac{ACTIVO\ TOTAL}{PASIVO\ TOTAL}$	2,78	2,03	-26,94%	2,83	38,87%	2,87	1,58%	3,68	28,29%	10,45%
	INDICE DE COBERTURA DE INTERESES										
POR CADA PESO DE INTERES QUE DEBO TENGO	$CI = \frac{UTILIDAD\ OPERACIONAL}{GASTOS\ DE\ INTERESES}$	15,11	17,33	14,69%	22,64	30,64%	22,59	-0,18%	25,87	14,50%	14,91%
	ACTIVOS FIJOS NETOS										
COMO UTILIZO MI PLANTA PARA LA GENERACION DE INGRESOS	$AFN = \frac{VENTAS\ NETAS}{ACTIVOS\ FIJOS\ NETOS} \times 100$	313,97%	302,02%	-3,80%	381,95%	26,46%	423,68%	10,93%	570,91%	34,75%	17,08%
	ACTIVOS TOTALES										
LA GENERACION DE VENTAS SOBRE LOS ACTIVOS TOTALES Y SU ROTACION	$AFN = \frac{VENTAS\ NETAS}{ACTIVOS\ TOTALES} \times 100$	92,95%	95,12%	2,33%	117,38%	23,41%	125,25%	6,70%	155,90%	24,47%	14,23%
	ROTACION DEL CAPITAL										
INDICA CUANTAS VECES VENDI MI CAPITAL	$RC = \frac{VENTAS\ NETAS}{CAPITAL}$	6,65	5,63	-15,26%	7,12	26,46%	7,64	7,23%	9,55	25,00%	10,86%
	ROTACION CAPITAL DE TRABAJO										
INDICA CUANTAS VECES VENDI MI CAPITAL DE TRABAJO	$RC = \frac{VENTAS\ NETAS}{CAPITAL\ DE\ TRABAJO}$	2,31	2,65	14,68%	2,48	-6,43%	2,60	4,73%	2,91	11,83%	6,20%

14. Conclusiones

1. Con el desarrollo del trabajo, se evidenció una problemática de la Organización; la cual nos permitió realizar un diagnóstico de todos los requerimientos que la Empresa cumplía y los necesarios para la implementación de la norma integral HSEQ (ISO: 9001:2008, ISO 14001:2004, OSHAS 18001: 2007).

2. Los procesos, aunque algunos ya existían, fueron enfocados, estructurados y puestos en práctica, para mejorar las áreas: comerciales (licitaciones y privado), compras, diseño, planeación y producción, de gestión y recurso humano. De esta manera se fortaleció la implementación de la norma integral HSEQ (ISO: 9001:2008, ISO 14001:2004, OSHAS 18001: 2007), el desarrollo de los proyectos se realizarán óptimamente para mejorar la satisfacción del cliente, la fidelidad y permitir así un crecimiento sostenido.

3. La proyección comercial y financiera que se preparó para los años 2016, 2017 y 2018 nos vislumbra un crecimiento sostenido; las ventas proyectadas, aumentarán la participación de la Compañía en el sector económico del país con la mejora de los indicadores de liquidez, solvencia, endeudamiento y capital de trabajo.

4. El logro de los objetivos planteados, demostró que la implementación de la norma integral HSEQ (ISO: 9001:2008, ISO 14001:2004, OSHAS 18001: 2007), fortalecerá a la Compañía Zzeta SAS en todos sus procesos y la proyecta a ser una de las empresas reconocidas en el mercado nacional, pionera en certificarse en norma integral y con grandes expectativas para incursionar en el mercado exterior.

15. Recomendaciones

Una vez alcanzado el objetivo general, que es Identificar los beneficios económicos y organizacionales que se alcanzarían al implementar la norma HSEQ en la Compañía Zzeta SAS., es indudable contemplar la importancia de seguir con los controles y esfuerzos que le permitan a la Compañía certificarse y fijarse nuevas metas de crecimiento.

Este factor diferenciador, no solo la identificará entre las Compañías más sólidas del mercado, sino le permitirá posicionarse de nuevos mercados a nivel internacional.

El seguimiento de cada norma ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OSHAS 18001:2007, deberá permitirle a la compañía el desarrollo de nuevos productos con un alto proceso de calidad, sin desconocer la gran importancia del cuidado medio ambiental y la seguridad en todos los procesos.

Finalmente, y por tratarse de una Empresa Familiar, la mejora continua, la consecución de metas, la visión de Empresa sólida, serán los mejores aliados para que las nuevas generaciones fortalezcan todos los aspectos organizacionales, respaldados por las futuras re certificaciones en la norma integral HSEQ,

16. Bibliografía

Aguilera, M., Ardila, L., Celis, L., Celis, L., Romero, M., & Velásquez, L. (Junio de 2012).

Ibero-repositorio.metabiblioteca.org. Recuperado el 1 de Marzo de 2015, de <http://ibero-repositorio.metabiblioteca.org/bitstream>.

COLEGIO REUVEN FEUERSTEIN. (2013-2015). *Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Bogotá.

<http://www.berrie.dds.nl/calcss.htm>. (2010). *FORMULA PARA CÁLCULO DE LA*

MUESTRA POBLACIONES FINITAS. Recuperado el 2015, de

http://www.bioestadistico.com/index.php?option=com_content&view=article&id

EBEL Benjamín, Ingeniería Industrial Métodos Estándares y Diseño de trabajo,

Editorial Alfaomega, México, 2001.

MAYNARD, H.B. Manual de ingeniería y organización industrial, Reverté, Bogotá, 1988.

KRICK, E.V., Ingeniería de métodos, Limusa, México, Décima impresión, 1991